

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**

**VICTOR KOPROVSKI CURI**

**IMPLANTAÇÃO DE UM PROGRAMA DE GESTÃO DE COMPLIANCE EM  
EMPRESAS DE PEQUENO PORTE**

**CURITIBA**

**2017**

**VICTOR KOPROVSKI CURI**

**IMPLANTAÇÃO DE UM PROGRAMA DE GESTÃO DE COMPLIANCE EM  
EMPRESAS DE PEQUENO PORTE**

Artigo apresentado como requisito à  
conclusão do Curso MBA  
Inteligência de Negócios da  
Universidade Federal do Paraná.  
Orientador: Prof. Gustavo Abib

**CURITIBA**

**2017**

## **Implantação de um programa de gestão de compliance em empresas de pequeno porte**

Victor Koprovski Curi

### **RESUMO**

Este trabalho tem por objetivo estudar a implantação de um Programa de Compliance em empresas de pequeno porte. Para tanto, analisa os conceitos de moral e ética, de corrupção e de compliance, a fim de entender o surgimento desse recente campo de estudo. Além de conceitos, levam-se em consideração legislações nacionais, estrangeiras e internacionais que vêm moldando o ambiente legal em direção à transformação de relações entre agentes privados e públicos e à mudança de cultura das organizações. O artigo traça os principais passos da implantação de um Programa de Compliance, ressaltando particularidades desse processo em empresas de pequeno porte, como escassez de recursos e menor grau de complexidade das relações internas.

Palavras-chave: Compliance. Anticorrupção. Conformidade. Riscos. Empresas de pequeno porte. PMEs.

## SUMÁRIO

<b>RESUMO</b>	<b>2</b>
<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>4</b>
1.1 Relevância .....	4
1.2 Contextualização .....	5
1.3 Justificativa .....	8
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>8</b>
2.1 Moral e Ética .....	8
2.2 Corrupção .....	9
2.3 Compliance .....	11
<b>3 IMPLANTANDO PROGRAMA DE COMPLIANCE</b>	<b>12</b>
3.1 Riscos .....	12
3.2 O Programa .....	14
3.3 Desafios de implementação em empresas de pequeno porte .....	18
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>19</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>20</b>

## 1 INTRODUÇÃO

### 1.1 Relevância

O cenário político brasileiro, na década corrente, foi marcado por escândalos de corrupção. Talvez, na prática, essa década não se diferencie de outras anteriores, uma vez que a cultura política do Brasil tende a confundir público e privado e até mesmo preferir este em detrimento daquele. Algo, no entanto, parece diferente. A facilidade de acesso à informação permite maior envolvimento popular e demanda maior transparência por parte do Estado. Posições políticas à parte, é fato que práticas corruptas e fraudulentas ocorrem nas gestões pública e privada brasileiras e que isso deve cessar – ou ao menos ser evitado.

Em seu *An Anti-Corruption Ethics and Compliance Programme for Business*<sup>1</sup>, o Escritório das Nações Unidas sobre Drogas e Crimes (2013) considera que essas práticas podem ser diretas – por meio de suborno ou de apropriação ilícita de fundos – ou indiretas – por meio de obstrução da justiça, tráfico de influência ou lavagem de dinheiro. Segundo a Transparência Internacional, corrupção e fraude estão diretamente ligadas ao nível de desigualdade social de um país<sup>2</sup>. Quanto maior a pobreza e menor o desenvolvimento, maiores os índices de corrupção. Solucionar tal quadro é imperativo e depende dos esforços de governos nacionais, de organizações internacionais, de empresas privadas e do terceiro setor, mas requer grandes esforços e demanda tempo.

Resultados mais céleres no combate à corrupção podem ser obtidos por esses mesmos atores por meio de ações pontuais – mas não menos organizadas –, como a implantação de sistemas de gerenciamento e previsão de riscos, o que exige dessas organizações, públicas ou privadas, rever suas práticas atuais a fim de localizar áreas ou processos sensíveis a condutas irregulares.

---

<sup>1</sup> [https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84498\\_Ebook.pdf](https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84498_Ebook.pdf)

<sup>2</sup>

[https://www.transparency.org/news/feature/corruption\\_and\\_inequality\\_how\\_populists\\_mislead\\_people](https://www.transparency.org/news/feature/corruption_and_inequality_how_populists_mislead_people)

## 1.2 Contextualização

Distâncias vêm sendo reduzidas e fronteiras têm ficado mais porosas desde o início dos tempos. Esse é um processo contínuo que teve como elementos catalizadores os meios de transporte, os meios de comunicação e a internacionalização das organizações (buscando novos fornecedores e novos consumidores). Nesse contexto, a informação viaja cada vez mais rápido – para o bem e para o mal: condutas indevidas que, no passado, talvez ficassem restritas a uma cidade ou a um único país, hoje podem se desdobrar em efeitos que cruzam oceanos e limites nacionais. Para evitar e mitigar os efeitos dessas condutas, desde os anos 90 do século passado, os países e o terceiro setor vêm intensificando a cooperação internacional, por meio da assinatura e ratificação de diversos tratados e pela criação de organismos internacionais.

O documento internacional mais significativo no contexto do combate a transgressões de agentes públicos e privados é a Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção (CNUCC), assinada em 2003, no México. Sua significância reside no seu caráter global – são 182 Estados-parte – e no seu texto juridicamente vinculante – o que obriga a todos os Estados que a ratificaram a cumprir seus dispositivos, sob pena de pressão da comunidade internacional. O Brasil a ratificou em 2005.

Essa Convenção trata de quatro temas principais: a prevenção dos atos de corrupção, a criminalização desses atos, a cooperação internacional e a recuperação de ativos<sup>3</sup>. Segundo Giovanini (2014, p.37), ela “privilegia a prevenção, com o enfoque em intervir para gerenciar o risco de corrupção antes de a conduta ocorrer”. O capítulo referente à prevenção prevê a criação de agências anticorrupção nacionais. No Brasil, essa responsabilidade é da Controladoria-Geral da União (CGU). No artigo 7 da CNUCC, é prevista maior transparência do setor público, por meio de procedimentos desde a contratação até a promoção dos servidores, assim como pela instituição de código de conduta. Esse capítulo, em seu artigo 12, busca também transparência no setor privado, por meio de melhoria nos padrões de normas contábeis e de auditoria.

---

<sup>3</sup> <http://www.cgu.gov.br/sobre/perguntas-frequentes/articulacao-internacional/convencao-da-onu>

Outro documento internacional relevante neste contexto é a Convenção Interamericana contra a Corrupção, de 1996. Uma vez que se trata de tratado regional, obriga menor número de Estados, em comparação com a CNUCC, mas destaca-se pelo pioneirismo, tendo sido “o primeiro instrumento internacional de combate à corrupção que tratou tanto de medidas preventivas quanto punitivas”. (GIOVANINI, 2014, p.36). Dentre as medidas preventivas, há normas de conduta para servidores públicos, fortalecimento de órgãos estatais de controle e mecanismos que evitem corrupção fiscal. Essa convenção foi ratificada pelo Brasil em 2002.

Por fim, há a Convenção sobre o Combate da Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais, assinada em 1997, no âmbito da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). O Brasil, apesar de não ser membro dessa organização internacional, tem relação de cooperação com o foro, participando de diversas de suas instâncias, como “associado”, “participante” ou “convidado”, e aderindo a seus documentos<sup>4</sup>. A convenção em questão foi ratificada pelo Estado brasileiro no ano 2000<sup>5</sup>. Ela estabelece, a pessoas físicas e jurídicas de qualquer nacionalidade, proibições antissuborno de funcionários públicos dos países signatários.

Quanto aos organismos internacionais, o de maior protagonismo é a Transparência Internacional, organização não-governamental fundada na Alemanha, em 1993, cujo principal objetivo é o combate à corrupção. Suas prioridades são o combate à corrupção na política, em contratos internacionais e no setor privado, assim como o apoio às convenções internacionais sobre o tema e a luta contra a pobreza e pelo desenvolvimento. Desde 1995, esse organismo publica o Índice de Percepção de Corrupção (CPI/TI), que classifica os países de acordo com o grau em que a corrupção é percebida pela sua população. Eles podem ser classificados como de alto, médio e baixo risco. O Brasil está atualmente na classe intermediária, mas seus índices têm evoluído na última década.

---

<sup>4</sup> <http://www.itamaraty.gov.br/pt-BR/politica-externa/diplomacia-economica-comercial-e-financeira/15584-o-brasil-e-a-ocde>

<sup>5</sup> <http://www.cgu.gov.br/sobre/perguntas-frequentes/articulacao-internacional/convencao-da-ocde>

É natural que essa evolução seja vista com ceticismo, uma vez que a cultura brasileira de gestão da coisa pública é de profunda inter-relação entre público e privado. Ademais, os escândalos do passado e as denúncias recentes dão a impressão de total contaminação da máquina pública. É fato, entretanto, que diversas medidas foram implantadas pelo Governo Federal, o que permitiu ao país relativa melhora no índice CPI/TI.

Em primeiro lugar, como já mencionado, na década de 2000, o Brasil ratificou os principais tratados internacionais contra corrupção, internalizando-os ao seu ordenamento jurídico e criando compromissos de ações concretas sujeitos à pressão da comunidade internacional.

Um desses compromissos é a criação de órgãos e mecanismos de prevenção à corrupção. Em 2003, foi criada a já citada Controladoria-Geral da União, que exerce atividades de auditoria e fiscalização do Poder Executivo Federal e de seus servidores. Segundo Giovanini (2014), suas principais ações foram a criação do Cadastro de Empresas Inidôneas e Suspensas (CEIS), que impede que empresas eventualmente punidas por um órgão do governo sejam contratadas por outro órgão; do Cadastro de Empresas Pró-Ética, que dá visibilidade às empresas dispostas a combater a corrupção e a encarar o problema como algo que vai além da esfera pública; e do Portal da Transparência, que dá visibilidade às despesas do governo.

Outro compromisso é a criação e consolidação de legislação nacional que combata a corrupção e outras más condutas nas esferas pública e privada. Cruzando-se dados extraídos de Giovanini (2014) e de Araújo (2016), nota-se que, ainda nas últimas décadas do século XX, foram criadas, no Brasil, leis relacionadas ao tema, como a Lei n.º 6.385/76, que dispõe sobre o mercado de valores mobiliários e cria a Comissão de Valores Mobiliários (CVM); a Lei n.º 8.429/92, sobre improbidade administrativa; a Lei n.º 8.666/93, que institui normas para licitação; e a Lei n.º 9.613/98, que dispõe sobre crimes de lavagem de dinheiro e cria o Conselho de Controle de Atividades Financeiras (COAF). Legislação significativa também foi criada no início do presente século, como a Lei n.º 10.467/02, sobre corrupção transnacional; a Lei n.º 12.527/11, que obriga todos os municípios, estados e a União a dar visibilidade a suas despesas; e a Lei n.º 12.529/11, que estrutura o Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência.



Essas leis já estavam relacionadas à prevenção de riscos referentes a atividades ilícitas e antiéticas, mas ainda não incentivavam práticas e mecanismos que as evitassem, como foi feito pela Lei n.º 12.846/13, regulamentada posteriormente pelo Decreto n.º 8.420/15. Essa lei traz inovações jurídicas, como a responsabilização objetiva de pessoas jurídicas por atos que ofendam a Administração Pública (nacional ou estrangeira).

### 1.3 Justificativa

Todo esse arcabouço legal, nacional ou internacional, tem o objetivo de incentivar práticas de prevenção de risco dentro de órgãos públicos e de empresas privadas. A prática, ao menos no Brasil, tem sido a criação de sistemas de prevenção contra corrupção e fraude, ou sistemas de Compliance, em empresas privadas de maior porte.

A marginalização de empresas de pequeno porte vai de encontro ao princípio do Compliance: evitar más condutas nas relações público-privadas e nas privado-privadas, principalmente se levarmos em consideração que, no Brasil, as pequenas e médias empresas estão presentes em diversos processos licitatórios e fazem parte das cadeias de suprimentos de diversas grandes empresas nacionais ou multinacionais.

Dessa maneira, o desafio é entender como se implantar, em empresas brasileiras de pequeno porte, um programa de Compliance, apesar de suas complexidades e da carência de recursos que pode acometer essas empresas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Moral e Ética

Dois termos usados com frequência, com significados que se confundem, mas que se voltam para a mesma direção. *Moral* é de origem latina (*moralis*, relativo aos costumes). Já *ética*, de origem grega (*ethos*, modo de ser).

O Dicionário Priberam da Língua Portuguesa define *moral* como “conjunto dos princípios e valores de conduta do homem”. São preceitos, escritos ou não, mas que são dinâmicos. Um comportamento imoral é aquele que desrespeita

esses preceitos, mas o que era imoral no início do século XX não necessariamente o será cem anos depois.

*Ética* já é definida pelo mesmo dicionário como “conjunto de regras de conduta”. É universal, sendo independente de época, cultura, crença ou nacionalidade, e busca o bem comum.

Apesar das diferentes definições e origens, elas apontam ao mesmo fim: conduzir os atos dos seres humanos, de maneira que possamos viver respeitosamente em sociedade. Quando, neste trabalho, se falar de corrupção ou Compliance, este será uma ferramenta para busca de uma sociedade mais ética e moral, enquanto aquela, uma prática que fere ambos esses valores.

## **2.2 Corrupção**

Bobbio (1998, p. 291) afirma que corrupção é “fenômeno pelo qual um funcionário público é levado a agir de modo diverso dos padrões normativos do sistema, favorecendo interesses particulares em troca de recompensa”. O mesmo autor afirma que, para haver corrupção, são necessários dois agentes: o corruptor e o corrompido. Seu conceito de corrupção é significativo, principalmente por ressaltar que, para que ela ocorra, o corrompido deve aceitar algo em prol dos interesses do corruptor. Peca, no entanto, por restringir os corrompidos a funcionários públicos, uma vez que tal fenômeno também ocorre entre agentes privados.

Segundo a Transparência Internacional, corrupção é “the abuse of entrusted power for private gain”, que traduzido para o português seria “abuso do poder confiado para benefício próprio”. (TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL, 2017). Os interesses particulares também aparecem na conceituação da ONG alemã. Apesar não citar explicitamente os agentes públicos ou privados, o conceito fala em “poder confiado”. Esse poder logicamente foi confiado por alguém e a alguém. Se pensarmos em funcionários públicos, foi confiado pelo povo aos servidores. Se os agentes forem privados, foi confiado a eles pela organização da qual fazem parte. De qualquer maneira, fica claro que o poder foi utilizado de maneira errada, para objetivos diferentes daqueles para os quais foi confiado. Todavia, o conceito deixa de esclarecer em troca de que houve o abuso.

Segundo o *Oxford Concise Dictionary of Politics*, corrupção ocorre “when an official transfers a benefit to an individual who may or may not be entitled to the benefit, in exchange for an illegal payment (the bribe)”, português: “quando um agente transfere um benefício a um indivíduo que pode ou não ter direito a ele em troca de pagamento ilegal (suborno)”. (MCLEAN; MCMILLAN, 2003). Aqui também não há especificação se o agente seria público ou privado, o que nos leva a assumir que pode se tratar de ambos, mas fica claro que a ilegalidade foi cometida em contrapartida a suborno.

Com base nesses conceitos, é possível definir corrupção, para os propósitos deste trabalho, como fenômeno pelo qual agentes públicos ou privados abusam do poder a eles confiados – pelo seu povo ou pela sua organização, respectivamente –, sendo corrompidos, para que, de maneira ilegal e em troca de benefícios ilegítimos, deem preferência a interesses particulares de corruptores. Essa definição vai ao encontro de diversas práticas, como suborno, nepotismo, tráfico de influência e outros.

A prática de conduta corrupta não só é ilegal por si mesma, mas também causa diversas consequências danosas ao Estado e às organizações, como afirma Wagner Giovanini:

Aumenta custos das transações e, assim, reduz o investimento e o crescimento; resulta em má alocação dos recursos públicos, com hiperfavorecimento de setores cartelizados e consequente redução de recursos que poderiam ser alocados em outros setores; por ser secreta, introduz incerteza na resolução de conflitos; desestimula a inovação tecnológica e o desenvolvimento gerencial; interfere perversamente com o papel redistributivo do Estado e estimula a fraude fiscal; reduz a qualidade dos bens e serviços adquiridos pelo Estado; estimula a invasão da atividade produtiva pelo crime organizado, decorrente da identificação de métodos e agentes; contamina a atividade política, que se torna alvo de caçadores de renda. (GIOVANINI, 2014, p. 23).

Além disso, quando a empresa permite ou tolera práticas corruptas nos relacionamentos de seus agentes com agentes públicos, suas relações internas também são afetadas, uma vez que as mesmas práticas pode vir a ser utilizadas com agentes de outras empresas e que seus agentes podem passar de corruptores a corrompidos.

## 2.3 Compliance

No que tange à sua definição, é substantivo da língua inglesa derivado do verbo *to comply* (cumprir, satisfazer). É utilizado no contexto de regulamentações e leis. Pode-se inferir que a tradução para o português seja cumprimento, satisfação de regra ou norma. Giovanini (2014) define como “cumprimento rigoroso das regras e das leis, quer sejam dentro ou fora das empresas”. Sendo mais objetivo quanto ao uso da palavra no mundo corporativo, estar em Compliance seria “estar em conformidade com as leis e os regulamentos internos e externos à organização” (GIOVANINI, 2014).

Segundo Assi (2013), “Compliance é a ferramenta de governança corporativa, no que se refere a sistemas, processos, regras e procedimentos adotados para gerenciar os negócios da instituição, proporcionando o aprimoramento da relação com os investidores”.

A Transparência Internacional (2017), em seu *Anti-corruption glossary*<sup>6</sup>, afirma que Compliance “refers to the procedures, systems or departments within public agencies or companies that ensure all legal, operational and financial activities are in conformity with current laws, rules, norms, regulations, standards and public expectations”. Em tradução livre para o português, “refere-se aos procedimentos, sistemas ou departamentos, em agências públicas ou empresas privadas, que garantem que todas as atividades legais, operacionais e financeiras estejam em conformidade com leis, regras, normas, regulações, padrões e expectativas públicas correntes”.

O objetivo direto da implantação de um programa de Compliance em uma empresa privada é combater corrupção e fraude. Outros objetivos também podem ser enumerados, como aumento de credibilidade da organização, tanto perante colaboradores quanto *stakeholders* externos; aumento de eficiência dos serviços prestados e de qualidade dos produtos fabricados, resultando em maior retorno dos investimentos; e preservação da reputação, protegendo não somente a empresa, mas também seus funcionários.

Como visto anteriormente, Compliance exige conformidade a leis e a normas internas. Muitas empresas já possuem departamentos responsáveis

---

<sup>6</sup> <https://www.transparency.org/glossary>

pela governança de vários temas, como legislação trabalhista (Departamento de Recursos Humanos) e legislações fiscal e tributária (Departamento Financeiro), por exemplo. Para Giovanini (2014), as atividades do Departamento de Compliance não vão se sobrepor às dessas áreas, nem estas serão deslocadas para aquele. As áreas de Compliance das empresas privadas, assim, terão a

“incumbência formal de proteger a empresa contra atos ligados à corrupção, suborno e pagamentos de facilitação, evitar o engajamento dos funcionários em conluíus, associações ou combinações prejudiciais às leis concorrenciais e de antitruste, evitar fraudes contábeis, lavagem de dinheiro e outras práticas do gênero.” (GIOVANINI, 2014, p. 21).

Finalmente, é imprescindível que o compromisso com Compliance permeie todos os níveis hierárquicos da organização, dos estratégicos aos operacionais (GIOVANINI, 2014). A falta de envolvimento de algum funcionário, seja qual for seu cargo, pode deslegitimar o programa, diminuindo ou até mesmo anulando seus efeitos.

### **3 IMPLANTANDO PROGRAMA DE COMPLIANCE**

#### **3.1 Riscos**

O primeiro passo na implantação de um programa de Compliance é analisar os riscos a esse programa. Eles são diferentes em cada organização e variam de acordo com alguns fatores, como tamanho da empresa, estrutura organizacional, localização geográfica e modelo de negócio. Empresas de grande porte têm mais funcionários e relações mais complexas com parceiros, o que pode aumentar seus riscos em relação a companhias de porte menor. Organizações cuja estrutura seja mais descentralizada, inclusive podendo estar presente em diferentes países, têm maior risco, pela maior complexidade de controle. A questão geográfica também afeta o risco, pois algumas áreas no mundo são expostas a maior nível de práticas corruptas. Finalmente, alguns modelos de negócio dependem do apoio de parceiros externos, como agentes de venda ou subcontratados, o que pode dificultar o controle e aumentar riscos.

Para que esses riscos sejam identificados, Giovanini (2014) e o Escritório das Nações Unidas sobre Drogas e Crime (2013) levantam alguns aspectos a ser considerados:

- As legislações aplicáveis no setor de atuação: aspectos legais, comerciais, fiscais, concorrenciais, etc.;
- As relações a que a organização está sujeita (externas e internas): terceiros, representantes, consultores, lobistas, etc.;
- Possíveis brechas nos processos: contabilidade, compras, vendas, etc.;
- Atividades diárias simples que envolvam risco maior do que o percebido a priori: distribuição e recebimento de brindes, doações, patrocínios, etc.;
- Rotatividade e nível de maturidade das pessoas: qual o índice de *turnover* da empresa; os novos funcionários entendem as regras da empresa; os funcionários em posições de liderança têm maturidade suficiente;
- Benchmarking interno e externo: utilizar-se de casos anteriores de corrupção, tanto na empresa quanto em outros atores;
- Entendimento dos princípios e valores da empresa: todos os *stakeholders* estão alinhados com a cultura da empresa?

Para que seja realizada a análise e a gestão dos riscos, existem diversas ferramentas, como o *Process Failure Mode and Effective Analysis* (PFMEA), que analisa modos de falha e seus efeitos, permitindo conhecer causas primárias e planejar ações preventivas. Outra maneira de se avaliar e gerir riscos são os preceitos do *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK), um guia sobre gestão de projetos e seus riscos. Em seu guia prático *An Anti-Corruption Ethics and Compliance Programme for Business*, o Escritório das Nações Unidas sobre Drogas e Crime (2013) indica a Matriz de Probabilidade e Impacto, que leva em consideração esses dois fatores a fim de categorizar os riscos e eliminar os mais graves primeiro.

Uma vez identificados os riscos, o Escritório das Nações Unidas sobre Drogas e Crime (2013) afirma que devem ser definidas as medidas de mitigação. Obviamente, a eliminação do risco é o objetivo ideal, mas nem sempre isso é possível. Dessa maneira, é imprescindível que a equipe envolvida com as medidas mitigatórias defina qual o objetivo para cada risco. Se não pode ser eliminado, a qual nível de redução de probabilidade de ocorrência e/ou de impacto do risco se quer chegar?

Atividades de mitigação de riscos não precisam necessariamente ser criadas pela empresa; na verdade, podem advir de atividades já existentes

que sejam reforçadas, como aumentar supervisão gerencial na contratação de agentes externos; engajar a gerência; implantar controle interno automatizado para análise de fluxos de pagamento de contratos complexos e de longo prazo; operar com maior diligência nas relações com fornecedores-chave ou em investimentos principais.

### 3.2 O Programa

Implantar um programa de Compliance é um projeto curto, com duração de seis a doze meses. Seus resultados tendem a ser rápidos, instigando maior envolvimento dos *stakeholders* e consequentemente resultando em melhorias ao programa, o que Giovanini (2014, p. 65) chama de “ciclo virtuoso”. Melhoria contínua é inclusive uma característica de programas de Compliance. Muitas empresas implantam seus programas com base no ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act). Por isso, o programa pode ser implantado mesmo que ainda não esteja perfeito (GIOVANINI, 2014).

O projeto de implantação deve levar em consideração alguns fatores, como: cultura organizacional, tamanho da empresa, natureza de suas operações, recursos e riscos. Para que o programa seja bem-sucedido, devem-se estabelecer metas atingíveis e um cronograma de acordo com recursos disponíveis pela organização. Além disso, ele deve ir ao encontro das leis locais; envolver *stakeholders*, de forma a criar “senso de propriedade”; dividir responsabilidades, aplicando-se a todas as áreas, níveis e funções da empresa.

Acima de tudo, para o sucesso do programa de Compliance, deve haver apoio e comprometimento da Alta Direção, o que se traduz na expressão em inglês “tone from the top”, algo como “o exemplo vem de cima”, em português. Esse programa deve ser tanto iniciado quanto apoiado pelas camadas mais altas da empresa, que devem se considerar responsáveis pela prevenção da corrupção e divulgar essas posições por meio de declarações formais e reforçá-las em eventos formais e informais. Seu papel é de garantir comprometimento em toda a organização, estabelecer responsabilidades, oferecer recursos, definir escopo e extensão do programa. É elemento imprescindível em empresas de pequeno porte, onde o apoio ao programa assume caráter mais pessoal e direto, uma vez que o corpo diretor costuma ser representado por uma única pessoa.

Para que se garanta que cada *stakeholder* aja de acordo com o programa e o apoie, é importante que seja atribuída a função de supervisão do programa a um órgão já existente da empresa ou, no caso de empresas de maior porte, que seja criado um comitê ou um departamento para executar essa função. Giovanini (2014) afirma que o papel desse órgão é mitigar riscos – por meio da prestação de consultas confiáveis aos envolvidos –, além da promoção da ética e da integridade. Sua missão principal é dar suporte aos negócios da empresa, visando sempre à agregação de valor.

Quanto ao posicionamento desse órgão na estrutura organizacional da empresa, algumas opções se apresentam. Segundo o relatório *Best Practices and Practical Tips for Your Compliance & Ethics Program*, da empresa de consultoria PricewaterhouseCoopers<sup>7</sup>, a formatação mais tradicional seria ligar a área de Compliance à Jurídica, pelas similaridades entre responsabilidades e disciplinas. Essa estruturação, apesar de comum, tende a dar ao Compliance linguagem de proteção da companhia e não de transformação da sua cultura, como se desejaria.

Outras opções seriam posicionar a área em questão junto a áreas de Governança, Riscos e Auditoria, pelas proximidades entre atividades. Giovanini discorda de todas essas opções:

“pela importância do tema, pela força da mensagem a ser recebida pela organização e devido à independência do setor, necessária para sua atuação efetiva, a melhor sugestão seria criar um Departamento de Compliance ligado diretamente ao CEO da empresa.” (GIOVANINI, 2014, p. 122).

Para que seja implementado um Programa de Compliance, é necessário um guia do se pode ou não fazer na empresa. Diretrizes que vão conduzir o comportamento dos *stakeholders* e que se concentram em um Código de Conduta. Algumas instituições já os possuem e apenas os adaptam ao programa em implantação. Outras devem redigi-lo enquanto implantam o programa.

É possível e até mesmo recomendável que seja feito *benchmarking* em outras organizações, aprendendo com elas em busca de melhores práticas. Ao mesmo tempo, é importante que esse documento reflita a cultura da organização. Para tanto, recomenda-se que, uma vez analisados casos de

---

<sup>7</sup> <https://www.acc.com/chapters/ne/upload/Best-Practices-Practical-Tips-for-Your-Compliance-Ethics-Program-3.pdf>



sucesso e de fracasso, haja discussão do tema com atores da própria organização.

Dentre os temas que devem ser tratados, destacam-se: o órgão interno responsável pela área de Compliance; relacionamento interno e externo (clientes, fornecedores, agentes públicos); conflitos de interesses; conduta externa; comunicações externas; confidencialidade; medidas anticorrupção; e respeito à livre concorrência.

Seu conteúdo deve ser imparcial, justo, desprovido de preconceitos e de ambiguidades. Sua linguagem deve ser acessível, de forma a ser compreendida por colaboradores de todos os níveis hierárquicos. O Código de Conduta deve ser aplicável a todos, sem distinção. Seu sucesso depende de sua comunicação e explicação a todas as pessoas afetadas por ele, inclusive parceiros, clientes e fornecedores.

Para tanto, é necessário treinamento contínuo da equipe interna da empresa. A formação de uma cultura de Compliance precisa começar no processo de integração de novos colaboradores e deve se manter no calendário oficial da empresa por meio de eventos periódicos de reciclagem. Áreas mais expostas a riscos, como Compras e Logística, devem receber treinamento com maior frequência.

Além do treinamento, comunicação também é ferramenta importante para o engajamento de funcionários e parceiros. Um programa de Compliance implica novos hábitos e quebras de paradigmas, o que pode causar certa rejeição caso não seja acompanhado de um processo organizado de disseminação da informação.

Internamente, a empresa pode utilizar ferramentas tradicionais, como jornais, folhetos, cartazes, ou modernas, como mídia digital, e-mails, Intranet ou *newsletters* eletrônicas. Práticas de endomarketing são recomendadas, a fim de criar identidade entre a empresa e os funcionários. Nesse contexto, deve ser criada uma marca para o programa, assim como sua própria identidade visual. Documentos e eventos relacionados ao assunto Compliance devem sempre carregar essa marca e essa identidade.

Para o público externo, são relevantes ações como publicação do Código de Conduta no website da empresa, adoção de práticas de relações

institucionais, abertura de treinamentos a funcionários de empresas de menor porte que façam parte da mesma cadeia de suprimentos.

Outro ponto fulcral de um programa de Compliance é detectar e lidar com violações ao Código de Conduta. É imprescindível que o código preveja as sanções em caso de violação. Ao desenvolver o programa, a empresa vai definir como detectar violações e aplicar sanções. A detecção pode ocorrer por meio de fontes internas ou externas. As internas são por meio das atividades das áreas de controles internos, auditoria interna; de investigações internas; de uma ouvidoria; ou de canal específico de denúncias (*hotline*). As fontes externas são auditoria realizada por terceiros, a própria ouvidoria ou órgãos da mídia.

A fonte mais identificada com o programa de Compliance é o canal de denúncias. Ele é uma maneira espontânea de se ter acesso a violações, e seu uso correto depende dos processos de comunicação e treinamento da organização. Uma vez que esquemas internos de corrupção podem ser um tanto complexos, denúncias vindas de dentro da organização são ferramenta fundamental para o entendimento desses esquemas. Quanto mais os funcionários confiarem na legitimidade, na seriedade e na garantia de proteção à identidade do programa, maiores as possibilidades de haver denúncias não anônimas, o que facilita o acesso a detalhes, por parte dos profissionais de Compliance.

O Decreto 8.420/15, regulamentador da Lei 12.846/13, prevê a necessidade de um canal de denúncias para a existência de um programa de integridade efetivo. Ele pode ser um serviço telefônico gratuito ou um serviço de mensagens eletrônicas. Pode ser criado e administrado pela própria empresa ou contratado de terceiros.

Uma vez recebida a denúncia, ela deve ser averiguada. Resolver os assuntos internamente evita problemas com agentes externos da lei, preservando a reputação da empresa. As empresas devem agir rapidamente, pois, caso os *stakeholders* tenham a impressão de que as denúncias estão sendo ignoradas, todo o programa perde credibilidade.

Ao mesmo tempo, é imprescindível que o processo se baseie em princípios fundamentais do Estado de Direito, como presunção da inocência e direito a ser ouvido. É importante que a empresa tenha definidas as sanções aplicáveis em caso de violação, que devem ser: consistentes com as leis locais;

relevantes e proporcionais; aplicadas na prática; realistas; aplicadas juntamente com incentivos.

### **3.3 Desafios de implementação em empresas de pequeno porte**

Como já mencionado no tópico 1.3, o que desafia a implantação de um programa de Compliance em empresas brasileiras de pequeno porte são as peculiaridades de seus processos e a escassez de alguns recursos, principalmente financeiro e humano. Analisaremos especificamente algumas etapas e características do processo visto nos dois tópicos anteriores, como análise e gestão de riscos, posicionamento da área de Compliance na estrutura organizacional da empresa, papel da alta direção na internalização do Compliance na cultura organizacional e estruturação do canal de denúncias.

No caso do processo de análise e gestão de riscos, as peculiaridades e a escassez não podem ser argumentos para falhas ou queima de etapas na implantação, uma vez que essas empresas lidam com ameaças similares ou, até mesmo, maiores do que as de grandes corporações. Seus recursos humanos e financeiros até podem ser menores que os destas organizações, mas o menor número de colaboradores e o menor grau de complexidade dos processos compensam essa escassez. Outra maneira de diminuir os efeitos da carência de recursos é a cooperação entre empresas de pequeno porte, por meio de sindicatos, associações ou câmaras de comércio.

No tocante à estrutura organizacional, a independência da área de Compliance deve se manter inclusive em empresas de pequeno porte, onde, mesmo que uma única pessoa concentre todas as atividades de conformidade, ela deve estar hierarquicamente ligada ao mais alto nível, seja o dono ou o presidente.

O envolvimento do responsável pela empresa, inclusive, é imprescindível para sucesso do treinamento dos funcionários. Para organizações de pequeno porte, algumas medidas podem diminuir os efeitos da escassez de recursos pra programas de treinamento: participar de programas de treinamento oferecidos por empresas maiores que façam parte da sua cadeia de suprimentos; utilizar materiais gratuitos oferecidos por governos, por organizações internacionais ou

pelo terceiro setor; utilizar multiplicadores internos; combinar forças com seus pares.

Finalmente, para a implantação do canal de denúncias a contratação de terceiros é a melhor opção para essas empresas. Elas devem, ainda mais do que as outras, prezar por cultura baseada na integridade e na confiança, pois, pelas relações menos complexas que essas companhias apresentam, más condutas não serão vistas com bons olhos e, portanto, mais facilmente denunciadas.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Práticas corruptas ou fraudulentas são aquelas em que interesses particulares se sobrepõem a necessidades coletivas, beneficiando poucos em detrimento de muitos, ferindo o poder concedido a agentes públicos e/ou privados. Seus efeitos, para o Estado, vão desde aumento de custos a queda de investimentos e de crescimento econômico. No caso das organizações, atinge suas reputações, cria instabilidade e desconfiança nos mercados e também aumenta custos. A população sofre com pobreza e má distribuição de renda.

Sérgio Buarque de Holanda (1995) afirmava que a sociedade brasileira é patriarcal e que, nela, a comunidade doméstica (laços de afeto e sangue) é replicada no funcionamento das modernas instituições, especificamente nas atividades estatais. Esse autor acreditava que um indivíduo formado em um ambiente dominado pelo patriarcalismo dificilmente iria distinguir entre o domínio público e o privado. A cultura de inter-relação entre esses domínios é uma das causas da corrupção, fenômeno estrutural, e não conjuntural, que demanda reformas profundas que vão além da troca de agentes públicos ou da replicação de leis ou normas estrangeiras.

A solução para a questão das práticas corruptas, em empresas privadas ou órgãos estatais, está em políticas transformadoras da cultura organizacional. Repousa aí a importância de um programa de Compliance, um sistema de prevenção a corrupção e a fraudes que envolve todas as faixas hierárquicas das organizações, exige participação e apoio efetivos da alta direção e visa a prevenir, detectar e corrigir más condutas.

Empresas de pequeno porte não podem ser excluídas dessas transformações. Estão sujeitas às mesmas ameaças de empresas maiores, muitas vezes partes das mesmas cadeias de suprimento. São organizações extremamente vinculadas aos valores e crenças de seu dono, carentes de mudanças de cultura e de profissionalização de práticas.

O processo de implementação de um programa de Compliance em pequenas empresas enfrenta desafios, como a já mencionada escassez de recursos, sejam eles financeiros ou humanos. Por outro lado, há forças, como a estrutura organizacional menos complexa, que facilita a implantação de novas práticas, a percepção de mudanças e a fiscalização.

Um programa de Compliance não precisa ser perfeito desde o primeiro dia de implantação. Ele pode e deve ser continuamente melhorado, de acordo com a necessidade, o aumento de conhecimento dos envolvidos e com as evoluções da legislação. Carência de recursos não é razão para não se implementar tal programa, principalmente porque pode ser suprida por parcerias com organizações de classe, acordos com empresas de maior porte que façam parte da mesma cadeia de suprimentos, contratação de especialistas para questões específicas do programa e uso de benchmarking e de informações disponibilizadas gratuitamente por órgãos nacionais, estrangeiros e internacionais. A prevenção de más condutas só ocorre por meio de mudança cultural, seja qual for o porte da empresa.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Bruno Soares Santos. **A Lei 12.846/13 e os incentivos aos mecanismos de compliance**: uma análise da lei federal e seus regulamentos. Trabalho de Graduação (Bacharelado em Direito) – Universidade de Brasília, Brasília, 2016.

ASSI, Marcos. **Gestão de Compliance e seus desafios**. São Paulo: Saint Paul, 2013.

BOBBIO, Norberto. **Dicionário de política**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1998.

BRASIL. Lei 12.846 de 1º de agosto de 2013. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de

atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF.

DICIONÁRIO PRIBERAM DA LINGUA PORTUGUESA. Disponível em <<https://www.priberam.pt/dlpo>>. Acesso em 11 de setembro de 2017.

GIOVANINI, Wagner. **Compliance**: a excelência na prática. São Paulo: Compliance Total, 2014.

HOLANDA, Sérgio Buarque de. **Raízes do Brasil**. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

MCLEAN, Iain; MCMILLAN, Alistair. **The concise Oxford dictionary of politics**. New York: Oxford University Press, 2003.

MINISTÉRIO DA TRANSPARÊNCIA E CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. **Convenção da ONU**. Disponível em <<http://www.cgu.gov.br/sobre/perguntas-frequentes/articulacao-internacional/convencao-da-onu>>. Acesso em 31 de agosto de 2017.

MINISTÉRIO DA TRANSPARÊNCIA E CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. **Convenção da OCDE**. Disponível em <<http://www.cgu.gov.br/sobre/perguntas-frequentes/articulacao-internacional/convencao-da-ocde>>. Acesso em 2 de setembro de 2017.

MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES. **O Brasil e a OCDE**. Disponível em <<http://www.itamaraty.gov.br/pt-BR/politica-externa/diplomacia-economica-comercial-e-financeira/15584-o-brasil-e-a-ocde>>. Acesso em 2 de setembro de 2017.

PRICEWATERHOUSECOOPERS LLP. **Best Practices and Practical Tips for Your Compliance & Ethics Program**. Disponível em <<https://www.acc.com/chapters/ne/upload/Best-Practices-Practical-Tips-for-Your-Compliance-Ethics-Program-3.pdf>>. Acesso em 25 de setembro de 2017.

TRANSPARENCY INTERNATIONAL. **Anti-corruption glossary**. Disponível em <<https://www.transparency.org/glossary>>. Acesso em 7 de setembro de 2017.

TRANSPARENCY INTERNATIONAL. **Corruption perceptions index 2016**: vicious circle of corruption and inequality must be tackled. Disponível em <[https://www.transparency.org/news/pressrelease/corruption\\_perceptions\\_index\\_2016\\_vicious\\_circle\\_of\\_corruption\\_and\\_inequali](https://www.transparency.org/news/pressrelease/corruption_perceptions_index_2016_vicious_circle_of_corruption_and_inequali)>. Acesso em 4 de setembro de 2017.

UNITED NATIONS OFFICE ON DRUGS AND CRIME (UNODC). **An Anti-Corruption Ethics and Compliance Programme for Business**: a practical guide. Viena, 2013. Disponível em <[https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84498\\_Ebook.pdf](https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84498_Ebook.pdf)>. Acesso em 26 de agosto de 2017.